

2. Трут О. О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд. Економіка і підприємництво*. 2018. Вип. 2 (49). С. 75–79.

3. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2019. Випуск 1 (135). С. 71-77. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20191\(135\)/sep20191\(135\)\\_071\\_Shymanovska-DianyachL,PedchenkoN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20191(135)/sep20191(135)_071_Shymanovska-DianyachL,PedchenkoN.pdf).

4. Чміль Г. Л. Вплив інноваційного маркетингу на результативність бізнесу. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 3- 4 листопада 2022 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. 480 с. С. 339-341. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15692/1/Mater\\_konf\\_3\\_4\\_11\\_2022\\_Chmil.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15692/1/Mater_konf_3_4_11_2022_Chmil.pdf).*

**Карпеко Н.М.**  
**к.н. з держ. упр., доцент**  
**Національний університет цивільного захисту України**  
**м.Харків, Україна**

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СФЕРІ ТУРИЗМУ**

Українська економіка, з урахуванням своїх особливостей, припускає, що підприємства дотримуватимуться серйозних вимог для безпроблемного функціонування і ведення своєї діяльності на території країни. Тема антикризових заходів на підприємстві є як ніколи актуальною. Компанії, що знаходяться в передкризовому або кризовому стані, повинні виконати низку заходів для виведення їх з критичного стану з урахуванням своїх реальних можливостей.

Поняття антикризового управління має на увазі, що відбувається управління підприємством, що знаходиться на межі банкрутства незалежно від визнання його юридично таким. Зазвичай криза не виникає локально і для її визначення необхідно аналізувати повнішу картину. Наприклад, усі підприємства, від яких може залежати дана компанія, зовнішню і внутрішню економічну ситуацію, а також необхідно досліджувати внутрішнє управління і визначити, що саме із заходів, що проводяться, послужило цій проблемі або ж не дало результату по ранньому виявленню кризи.

Антикризове управління або управління ризиками можна визначити як набір дій, спрямованих на розробку і організацію плану по запобіганню або зменшенню наслідків кризи. Економісти зв'язують кризу з хворобою і сформулювали її життєвий цикл. Зокрема, уявлення про те, що кризи

розвиваються певним чином або що вони наслідують певний життєвий цикл, виражається в процесі з чотирьох стадій [2, с.35].

Початкова стадія включає усі початкові ознаки і ознаки можливої кризи, які важко виявити, проте, саме їх виявлення грає значну роль, оскільки набагато легше спробувати впоратися з кризою на його ранніх стадіях.

Гостра стадія - це гострий період, впродовж якого криза дійсно проявляється і досягає свого піку, тому втрати, на жаль, неминучі. Збиток вже нанесений, і організація повинна вирішити, як з ним впоратися. На цьому етапі складно контролювати ситуацію з причини стрімкого розвитку подій.

Хронічна стадія - це третя фаза життєвого циклу, коли ефекти очевидні, а наслідки вже настали, що продовжує критичний період. Крім того, це період, коли відбуваються економічні зміни, стратегії боротьби з майбутніми кризами, а також адміністративні перестановки.

Стадія вирішення починається, коли спостерігається, що заходи реагування починають працювати, і в той же час ослабляються причини, які привели до кризи, а також нівелюються його наслідки.

Туризм - це соціальне, культурне і економічне явище, яке припускає переміщення в нові місця, відмінні від меж місця проживання або за його межі, в першу чергу мотивоване отриманням вражень. Туризм є цілісно структурованою системою, яка поєднує в собі людський чинник, організації, підприємства і конкретне місце для того, щоб створити унікальний досвід. Усе вищеперелічене необхідно враховувати при розробці антикризової політики підприємства, оскільки нині соціальні мережі відіграють важливу роль у сфері туризму і гостинності, що призводить до зниження витрат, підвищення ефективності бізнесу, поліпшення послуг і задоволення клієнтів.

Зараз цифровий підхід і обслуговування туристів в основному починаються перед поїздкою, щоб вони могли визначитися з пунктом призначення і отримати усю необхідну інформацію про нього (проживання, транспорт, туристичні послуги, заходи, питання безпеки і гостинність місцевих жителів), а потім перевірити, чи відповідає варіанти, пропоновані цільовим продуктом, і чи відповідають їх потребам[1] .

За даними Всесвітньої туристської організації, «звичайний» спосіб просування, який продовжує залишатися дуже потужним навіть в епоху цифрових технологій, - це потенційні рекомендації родичів і друзів, самі недорогі засоби просування, які досі домінують серед причини вибору місця призначення. Ключовою умовою для перегляду є переробка продукту за допомогою ретельної стратегії управління з упором на створення додаткової цінності і підвищення динаміки розвитку туризму.

Індустрія туризму украї чутлива до кризових ситуацій, оскільки навіть незначні негативні події можуть серйозно вплинути на туристичний попит і погіршити фінансові показники туристичних організацій. Кризи в туризмі найчастіше викликаються зовнішніми чинниками і можуть стати причиною розвитку надалі кризових ситуацій, таких як соціополітичні, економічні, культурні або технологічні кризи.

Усе вищесказане може завдати серйозного удару по фінансовому стану готельних підприємств і стати причиною впровадження політики антикризового управління готельним підприємством при загрозі банкрутства. Застосування політики антикризового управління при загрозі банкрутства припускає деякі основні напрями:

- Проведення дослідження фінансового стану компанії для того, щоб на ранній стадії виявити кризову ситуацію;
- Далі відбувається виявлення головних причин і чинників, які послужили розвитку кризи;
- Наступний крок припускає оцінку масштабів проблеми;
- Кінцевим пунктом є створення плану по антикризовому управлінню і його реалізація на виробництві [3, с. 138].

Звичайно, існують різні види криз, а також різні типи причин, які створюють проблему. Тому на ранньому етапі необхідно чітко визначити стратегію рішення і адаптувати принципи під конкретне завдання. В умовах виведення підприємства з кризової ситуації важливо розуміти, що надалі також може виникнути криза і для цього необхідно усунути економічні передумови.

Рішення по виводу з кризи має бути засноване на системі розумного поєднання доходності і ліквідності, а також поєднувати як ризики, так і надійність. Цей підхід впливатиме на те, як виглядатиме потенціал компанії в майбутньому. Розглядаючи основні функції антикризового управління, які є видами діяльності, управління, що відбивають предмет, і що визначають його результат, можна виділити шість основних пунктів :

- Управління компанією в передкризовий період. Необхідно здійснювати управління підприємством і аналізувати ситуацію, щоб не допустити негативного результату;
- Управління в умовах, які припускають наявність кризи;
- Управління процесами, що дозволяють вийти з кризи;
- Мінімізація нестійких ситуацій;
- Приведення досконалих втрат до мінімуму, а також відновлення втрачених можливостей;

- Ухвалення необхідних рішень вчасно.

Антикризове управління - це складна система, що має на увазі під збій набір деяких процесів для виявлення кризи і виведення підприємства з нього. Таке управління повинне мати системну основу, тому що криза може бути локальною і внутрішньою, але макроекономічна нестабільність економіки в цілому може також вплинути на антикризові заходи і підприємство не зможе добитися бажаного результату. Кризові події і антикризове управління часто стають темами досліджень для економістів сфери готельного бізнесу і туризму.

### **Література**

1. Глебова А. О. Інноваційні технології у туристичній галузі // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/glebova2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm)
2. Горюнова К. А., Радченко Г. А. Стратегічні аспекти антикризового маркетингу в індустрії туризму в контексті економічного і соціального розвитку України. Менеджер / ДонДУУ. 2016. №3 (72). С. 33–38.
3. Маркіна І. А., Маховка В. М. Загрози і небезпеки в діяльності підприємств туристичної сфери. Проблеми економіки. 2015. №3. С. 135–142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2015\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2015_3_19) (дата звернення: 28.02.2021).

**Качур В.М.**  
**аспірант**  
**Київського університету права НАН України**  
**Київ, Україна**

## **ПРАВОВІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ЄС**

Правова основа розвитку сучасного транскордонного співробітництва України та ЄС міститься у найбільшому за своїм змістом правовому документі між Україною та Європейським Союзом - Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [1], в якій (Розділ V - Економічне та галузеве співробітництво, Глава 27 - Транскордонне та регіональне співробітництво Ст. 446-449) йдеться, зокрема [1]:

- про двостороннє регіональне політичне співробітництво (багаторівневе управління та партнерство, особливо щодо розвитку відсталих територій, шляхом створення каналів зв'язку та обміну інформацією між органами влади національного, регіонального, місцевого рівнів та представниками громадянського суспільства);